

ハピネスが生まれる
最高のチームのつくり方



Leadership implies a strong faith
or belief in something.

Walt Disney

リーダーシップには強い信念、
なにかを信じる心が必要だ。

ウォルト・ディズニー



いつ、何度行っても

心からのおもてなしで

迎え入れてくれる

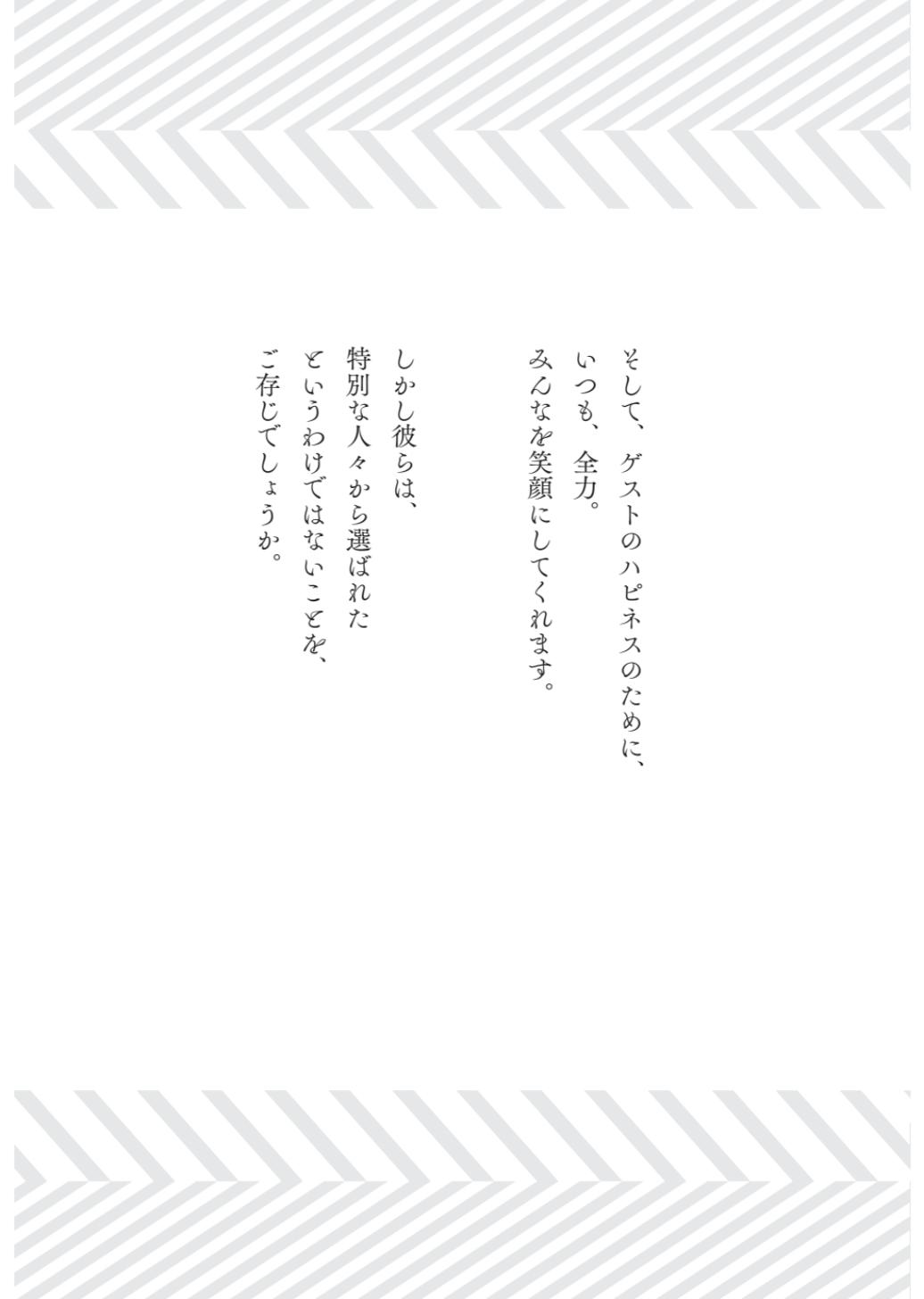
ディズニーキャストたち。

笑っているゲストと一緒に笑い、

泣いているゲストのもとに走っていく

彼らの心は、ゲストのそばに。





そして、ゲストのハピネスのために、
いつも、全力。
みんなを笑顔にしてくれます。

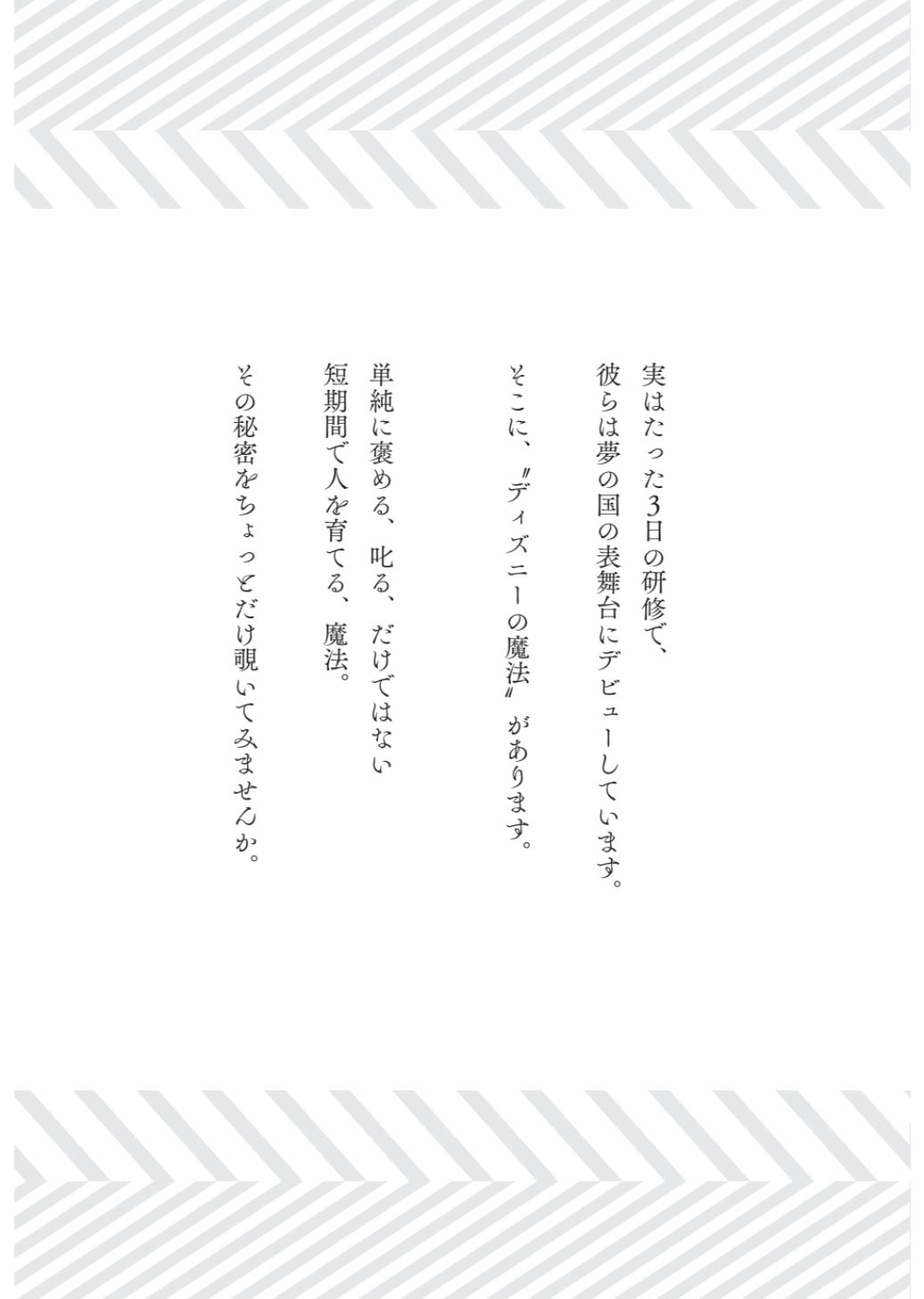
しかし彼らは、
特別な人々から選ばれた
というわけではないことを、
ご存じでしょうか。



実は、キャストのほとんどは、
ごく普通の学生さんや、主婦の方々。
もともとは、数多くいるディズニーのファンの
ひとりに過ぎませんでした。

そんな彼らが、いかにして素晴らしい
キャストになっていくのか。





実はたった3日の研修で、

彼らは夢の国の表舞台にデビューしています。

そこに、『ディズニーの魔法』があります。

単純に褒める、叱る、だけではない

短期間で人を育てる、魔法。

その秘密をちょっとだけ覗いてみませんか。

はじめに

ディズニーマのキャストを見て、「なぜあんなにいきいきと働けるのだろう」と思ったことはありませんか？

あなたの職場でも「みんながあんなふうに、楽しく前向きに働けたらいいな」と、あこがれたことはないでしょうか。

結論からいいます。

どんな職場であっても、ちょっとしたコツを押さえれば、メンバーが「ディズニーマのキャスト」に変わります。みんながいきいきと働き、成果を上げ、チームとしてより輝くことができるようになります。

私は、大学卒業後に、東京ディズニーマランド・ディズニーマシーを運営するオリエンタルランドに17年間勤め、人材トレーナーとして10万人以上のキャストをディズニーマ

の表舞台へと送り出してきました。

ディズニーで培った経験を生かし、現在はサービス経営やホスピタリティ教育に特化している西武文理大学で、教員をしています。

これまでの経験からいえるのは、ディズニーには、たんに褒める、叱る、だけではない、「魔法の教え方」があるということなのです。

アトラクションや店舗にもよりますが、ほとんどのキャストは3日間の研修だけでデビューします。

ディズニー流育て方の最大の特徴は、「ゴールを見せること」「感動を体験させること」「行動を見守ること」の3つが挙げられます。

そして、それらを取り入れればどんな職場でも、ディズニーのキャストのように自分で考え、自ら進んで動くような人材を育てることができるのです。

この本を書こうと思ったのには、理由があります。

私は、高校時代、ある大きな挫折を経験しました。詳しくは後述しますが、未来に夢を持つことがまったくできず、途方にくれていました。

その時に私を助け、生きる目標をくれたのが、当時の先生でした。私もそんなふうには、誰かのことを導き、支えられるような存在になりたいと強く思い、「人を育てること」を一生の仕事にしようと考えようになりました。

オリエンタルランドに入ったのは、大学時代にデイズニーランドに行った時の驚きが忘れられなかったからです。

パークに一步入れば、見渡す限り、笑顔でない人はいませんでした。なぜこんなにみんな笑っているのだろう。そして、働いているキャストも、どうしてこんなに楽しそうなんだろう……。

そこで「デイズニーキャストを育てる魔法を知りたい」と思ったのがきっかけとなりました。

入社以来、たくさんのキャストとの出会いを通じ、私なりにデイズニーの「魔法の教え方」を体得できたと思っています。

そうした知見を、より多くの人に知ってもらうことはできないか。誰かが「人を育てる」ことを、私なりの方法でサポートできないか。

そんな思いをこの本に込めています。

いつの時代も、どんな職場でも、仕事をつくるのは人です。

どんなにIT化が進んでも、人と人とのかわりを通じてしか、感動は生まれません。

すなわち、組織の成長の鍵を握っているのは、人材育成なのです。

この本では、誰でも、どんな職場でもすぐに取り入れられるディズニー流人材育成のコツを40にまとめました。

実践してもらえれば、きっとあなたの職場の雰囲気は変わり、メンバーがいきいきとして、ハピネスの輪が生まれます。

そうしてチームが輝けば、そのハピネスを受け取ったお客様は必ずまた、あなたに会いに来てくれるでしょう。

あなたと、そのメンバーに、ディズニーのハピネスが届きますように。

《本書を読む前に》人材育成の悩みの88%は解決できる

この本の制作にあたり、事前に「人材育成についての悩み」を600人の男女に聞きました。

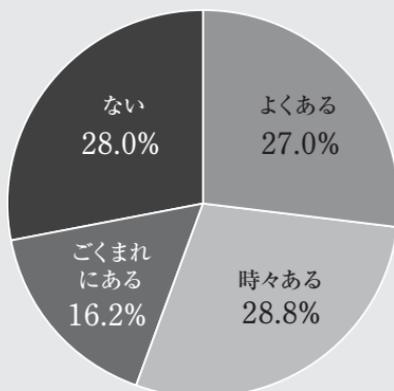
左ページのグラフの通り、部下や後輩を持つ人の72%が、「人材育成で悩んだことがある」と答えています。さらに、具体的な悩みについて、もっとも多かったのは「部下・後輩のモチベーションや能力が低い」、次いで「褒め方、叱り方がわからない」「指示待ちで自発的に動かない」と続きました。

これらと、「その他」の自由回答で挙げられた人材育成の悩みの88%は、本書に書かれた40のコツを実践すれば、解決できます。

ひとつの項目が4ページごとになっており、毎回最終ページには、「まとめ+育て方のワンポイント（「How to bring up」）を掲載しています。

あなたに必要そうなページから、読んでみてください。

Q. 部下・後輩の育成で悩んだことはありますか？



n=600

Q. 部下・後輩を持って悩んだことで、
当てはまるものを選んでください (3つまで)



「人材育成の悩みアンケート」結果より <「アンとケイト」調べ>

(部下・後輩を持つ30～40代の男女600名を対象に、2017年2月に実施しました)



Change within 3 days
how to bring up a subordinate of
the Disney way

CONTENTS

目次



I

どんな職場でも取り入れられる、
デイズニー流の育てるしくみ

《準備編》

はじめに

《本書を読む前に》人材育成の悩みの88%は解決できる

- | | | | |
|----|-----|------------------------|----|
| 01 | しくみ | マニュアルは、暗記させなくていい | 24 |
| 02 | しくみ | 守るべきことは、4つ以内に抑える | 28 |
| 03 | しくみ | 目に触れるものは、すべてが「シヨージ」である | 32 |
| 04 | OJT | メンバーが担うべき、本来の「役割」を伝える | 36 |

2

褒める、叱るだけじゃない、 気持ちを通じる伝え方

《コミュニケーション編》

- | | | | |
|----|-----|----------------------------|----|
| 07 | 採用 | 面接では、あえて挫折経験を聞いてみる | 48 |
| 06 | 採用 | 採用から、人材育成は始まっていると考える | 44 |
| 05 | 採用 | リラックスできる環境をつくり、その人の個性を引き出す | 40 |
| 08 | 伝える | 「おはよう」「お疲れさま」以外の言葉をかける | 54 |
| 09 | 伝える | 頼みごとをする時は、理由も添える | 58 |
| 10 | 伝える | メンバー全員に、すべての商品を使ってもらう | 62 |

- 11 伝える
「これをやろう」から、「これだけはやめよう」へ
- 12 伝える
まずは感謝してから、言いたいことを伝える
- 13 伝える
万人向けならシンプルに伝え、個人向けは相手に合わせる
- 14 伝える
メンバーそれぞれを、仕事の「主役」にする
- 15 伝える
「すべてのゲストがVIP」だと、肌で体験させる
- 16 褒める
「その場」と「後日」、2回褒める
- 17 励ます
元気がないメンバーには、最優先で時間を割く
- 18 励ます
武勇伝より失敗談が、心に届く
- 19 叱る
感情的になつたら、その場を6秒離れる
- 98 94 90 86 82 78 74 70 66

3

「魔法の教え方」で、 人もチームも自立できる

《チームビルディング編》

- | | | |
|----|---|-----|
| 26 | モチベーション
モチベーション
想像と共感で、メンバーにとつての「恩師」になる | 128 |
| 25 | モチベーション
モチベーション
それぞれが持つ価値に気づかせる | 124 |
| 24 | モチベーション
モチベーション
メンバー一人ひとりにマイクを向けてみる | 120 |
| 23 | 印象づける
印象づける
「役」に応じたファクションを意識する | 114 |
| 22 | 印象づける
印象づける
職場に一步入る前に口角を上げる | 110 |
| 21 | サポートする
サポートする
ストレス度合いを「見える化」してチェックする | 106 |
| 20 | サポートする
サポートする
チーム全体のストレスマネジメントを行う | 102 |

- 27 モチベーション
メンバーの自己肯定感を高めることが最優先
- 28 リーダーシップ
「独裁者」にはならず、奉仕型リーダーを目指す
- 29 リーダーシップ
「あなたのために働きたい」という気持ちにさせる
- 30 リーダーシップ
常に自分自身の幸福感を高める
- 31 リーダーシップ
リーダーへの満足度が、チームの満足度と心得る
- 32 リーダーシップ
リーダーこそ自分の成長に貪欲になる
- 33 リーダーシップ
リーダーが率先して売り上げをつくらない
- 34 リーダーシップ
説明するより、まずはやってみせる
- 35 リーダーシップ
リーダーこそキャリアの棚卸しを定期的に行う
- 164 160 156 152 148 144 140 136 132

36	チームワーク	感動をシェアすることで、チームが育つ	168
37	チームワーク	人材教育では「心を揺さぶる」ことを意識する	172
38	チームワーク	人間関係構築で押さえておきたい3つのルール	176
39	チームワーク	担当以外の仕事に興味を持たせる	180
40	チームワーク	他部門の仕事を、丸1日体験してみる	184

《付録》シチュエーション別 心がつながるフレーズ集

おわりに

参考・引用文献

著者経歴

この本に出てくる、主なディズニー用語

パーク

東京ディズニーランド、東京ディズニーシーのこと。

ゲスト

パークを訪れるお客様のこと。

キャスト

パークで働く人のこと。

ショー

施設やキャストなど、パーク内のすべて。

オンステージ

ステージの上だけではなく、ゲストから見えるすべての場所。

バックステージ

キャストしか見ることのできないバックヤードのこと。

アトラクション

パーク内の乗り物や劇場のこと。

カストーディアル

清掃業務を担当するキャストのこと。道案内や写真撮影も行う。

※本書でご紹介する情報は書籍刊行時点でのものであり、
変更する場合があります。



CHAPTER

1

Change within 3 days
how to bring up a subordinate of
the Disney way

どんな職場でも
取り入れられる、
ディズニー流の育てるしくみ

《準備編》



マニュアルは、 暗記させなくていい

新人研修やスタッフ教育の際、多くの企業では独自のマニュアルを作成し、配布していると思います。私が人材教育に関するセミナーを行ってきた企業でも、細かいサービスマニュアルをつくっているところがいくつもあり、お辞儀の角度から笑顔の度合いまで、きちんと定められていました。

しかしディズニーのキャストには、実はマニュアルが存在しません。

アトラクションの動きなどを記した手順書はあります。これは大体数百種類ありますが、いわば取扱説明書で、サービスマニュアルとは異なります。

詳しくは後述しますが、ディズニーのキャストには、「SCSE」（安全・礼儀・ショー・効率）といった行動基準と、「ゲストにハピネスを提供する」という企業理念以外、

ほぼ従うべき事柄は存在しないのです。

果たしてそのような状態で、組織がうまく動くのか、信じられないという人もいるでしょう。マニュアルで行動を細かく規定するのではなく、ディズニーのフィロソフィーをまずは深く理解させて、それに沿った行動が自然にできるよう導くという手法をとっているのです。

マニュアルがないとどんなメリットがあるかといえば、大きく3つ挙げられます。

まず、各人の裁量の幅が広がり、それがモチベーションにつながります。また、自らを考え、判断して動く必要があるので、自主性も高まります。そして、想定外の出来事にも現場でうまく対処できる柔軟性も生まれます。

以前、パーク内のレストランのキャストが、男性のゲストからこんな相談を受けたことがあります。

「サプライズでプロポーズをしたいから、婚約指輪を料理に隠してくれませんか」

キャストが、基本的にゲストの物を預からないということは、共通認識になっています。万が一なくしたり、壊したりしたら大変だからです。しかしそのキャストは、

自らの判断で婚約指輪を預かり、ディナーコースの締めくくりであるデザートの中に忍ばせました。

そして結果的に、プロポーズは大成功。後日、その男性ゲストからキャスト宛に一通の手紙が届きました。

「あなたのおかげで、私たち夫婦にとって一生忘れられない思い出になりました。もしよければ、結婚式に出席してもらえませんか」と、そこには感謝の気持ちが綴られていたのです。

このキャストがなぜこのような行動をしたのかといえば、ディズニーの企業理念である「**ゲストにハピネスを提供する**」ことを優先させたからに他なりません。

そして、それをリーダーに事後報告したところ、大いにキャストは褒められましたといえます。つまりリーダーもまた、同じ価値観を持っているのです。

あなたが人を育てる時にも、サービスマニュアルを暗記させるのではなく、まずはディズニー流に「スタッフとしてこうあってほしい」という理念と、大切にすべき「行動基準」をしっかりと伝え、そのうえで判断を任せてみてはいかがでしょうか。

しくみ・SYSTEM

信頼し、任せて、 やる気と自主性を伸ばす

ディズニーでは、
「お辞儀の角度」「笑顔の作り方」
といったサービスマニュアルはない



《マニュアルがないメリット》

- ①裁量の幅が広がり、モチベーションがアップする
- ②自らが考え、判断して動く必要があるので、
自主性が高まる
- ③想定外の出来事に対処できる柔軟性が身につく

| How to bring up |

理念と行動基準を伝えて、
メンバーが判断できるように導こう。
